

السياسة الصناعية والميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر: تحديات وآفاق

Industrial policy and incentive mechanisms for the development of subcontracting in Algeria: challenges and prospects

بوالحيلة عبد الحكيم¹

¹جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، boulhila_hakim...@univ-jijel.dz

تاريخ القبول: 2020-10-18

تاريخ الاستلام: 2020-09-01

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مقارنة منهجية للإجراءات والتدابير الممكنة اعتمادها من أجل ترقية نشاط المناولة الصناعية في الجزائر، حيث قمنا بإجراء تشخيص لواقع هذا القطاع للتعرف على الفرص والقدرات التي يزخر بها، وكذلك التحديات التي تواجه الفاعلين فيه بصدد تامين واستغلال تلك القدرات بما يؤدي إلى المساهمة في إحداث تنمية صناعية. وقد توصلنا إلى أن تطوير هذه الصناعة الناشئة يتطلب ملائمة السياسة الصناعية واستراتيجيات المقاولات مع توجهات سوق المناولة، وعلى وجه الخصوص دعم الاستثمار في التكنولوجيا الإنتاجية، وفي مراكز التكوين المتخصص، وكذا تشجيع الشراكة الأجنبية وتنظيم المقاولات في شكل أقطاب تنافسية. كلمات مفتاحية: المناولة الصناعية، المؤسسات الآمرة، تجارب رائدة، بورصة المناولة والشراكة.

تصنيف JEL: O14. L 24

Abstract :

This study aims to present a systematic approach to the procedures that can be adopted to promote the activity of industrial subcontracting in Algeria. For this purpose, we have made a diagnosis of the reality of this sector to identify the abilities and opportunities that abound in it, as well as the challenges facing the actors in it, in terms of exploiting those capabilities and contributing to industrial development.

We have concluded that the developing of this emerging industry requires adapting industrial policy and contracting strategies to the trends of the subcontracting market, in particular, supporting investment in productive technology, and in specialized training

¹ المؤلف المرسل: بوالحيلة عبد الحكيم، h.boulhila@gmail.com

centers, as well as encouraging foreign partnership and organizing contracting networks in the form of competitive poles.

Keywords : Industrial subcontracting, ordering institutions, pilot experiences, stock Exchange of subcontracting and partnership.

Jel Classification Codes : L24 , O14

1. مقدمة

بعد نشاط المناولة أسلوبا اقتصاديا رائدا في تفعيل علاقات التكامل بين مختلف وحدات القطاع الصناعي، وأداة لتمكين المؤسسات من التكيف مع محيطها ومواجهة المنافسة، لكن لا يزال هذا النشاط في الجزائر يشهد تخلفا كبيرا وغياب التطبيق بالعديد من المؤسسات الصناعية، مما تسبب في ارتفاع فاتورة الواردات من قطع غيار المناولة، إذ تخسر الخزينة العمومية سنويا مبالغ كبيرة من العملة الصعبة تصرف على استيراد المعدات الأساسية التي تستعمل في مختلف الصناعات الخفيفة والثقيلة. يستعد الاقتصاد الوطني اليوم لدخول مرحلة انتقالية من اقتصاد نفطي إلى اقتصاد متنوع يركز على تنشيط الصناعات الحيوية خارج المحروقات، في مقابل ذلك تسير المناولة بخطى بطيئة في ظل غياب دفتر شروط يضبط نشاطها. ورغم الجهود والترتيبات التي اتخذتها الدولة لدعم وتعزيز المناولة الصناعية، إلا أن جملة من العراقيل ما تزال تحول دون تطور هذا النشاط وانتشاره ببلادنا، الأمر الذي يدعو إلى التساؤل حول مدى نجاعة التدابير المتخذة في هذا المجال وسبل تفعيلها.

1.1. الإشكالية

من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل التالي: ما هي التحديات التي تواجهها المناولة الصناعية في الجزائر وما هي آفاق تطويرها لكسب رهان المساهمة الفعلية في التنمية الصناعية؟ ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية نوجزها فيما يلي:

- ما هو واقع المناولة الصناعية في الجزائر، وما أهمية تطويرها بالنسبة للاقتصاد الوطني؟
- ما هي القطاعات الأساسية الواعدة بترقية هذا النشاط في الجزائر؟
- ما هي التدابير التحفيزية التي اعتمدها الجزائر لتنشيط المناولة في قطاعها الصناعي، وما هي التحديات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك؟
- كيف يمكن تحسين أداء قطاع المناولة الصناعية في الجزائر، وما هي آفاق ذلك مستقبليا؟

2.1. الفرضيات

- تتوفر الجزائر على مزايا نسبية لتحسين تنافسية مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة وتنشيط صادراتها عن طريق بعث نشاط المناولة الصناعية.

- تعزيز الثقة بين المؤسسات الأمرة بالأعمال والمؤسسات المناولة وتكريس ثقافة التعاون والتكامل بينهما يمثل حجر الأساس لنجاح تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية في الجزائر.

3.1. الدراسات السابقة

تزايد الاهتمام بمعالجة موضوع المناولة الصناعية تزامن مع التحولات التي فرضتها العولمة الاقتصادية خلال العقود الأخيرة من الزمن، والتي أجبرت الدول والمؤسسات على تكييف استراتيجياتها الصناعية بحثا عن تحقيق التميز والاستحواذ على مكانة جيدة في السوق. ومن أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع نخص بالذكر:

- دراسة بلعور سليمان (2004) " أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية"

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة تأثير إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد توصلت إلى أنه لا مناص للمؤسسات الجزائرية من أن تدخل في تحالفات مع الشركات التي قطعت شوطا في التطور والنمو سعيا لتحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة التي أجري جانبها الميداني على مجمع صيدال للأدوية بضرورة الاختيار الجيد للشريك المناسب ودراسة جدوى الدخول في الشراكة، وتوسيع مجال الشراكة إلى ميدان البحث والتطوير وكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة، وعدم الاكتصار على التسهيلات في جلب المادة الأولية وتسويق المنتجات النهائية.

- دراسة Hébert Guillaume & Al (2013) " La sous-traitance dans le secteur

"public: coût et conséquences

تناولت هذه الدراسة تأثير الاستعانة بالمناولة في القطاع العمومي في مقاطعة كيبيك الكندية، حيث تم اختيار ثلاثة أنشطة لشركات أساسية وهي كيبيك للكحول والخمر ، وشركة ستيير للحكومة الإلكترونية، ومؤسسة تسيير سكن ودور العجزة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المناولة في القطاع الحكومي لا تخفض تكاليف الإنتاج بل أحيانا تكون أعلى تكلفة مما كان متوقعا، وأنها ليست ضمانا كافيا لعدم التأخير في تسليم الطلبات في وقتها المحدد لكنها تقلل من التأخيرات بنسبة جزئية، وأن المناولة في القطاع العمومي تعاني من نقص في الشفافية وفي الحصول على المعلومات بحجة حماية المنافسة والمصالح التجارية، ناهيك عن

خروج عديد من الإطارات الحكومية لإنشاء مؤسساتهم الخاصة، مما يشكل حسب الباحثين تهديدا للمؤسسات الحكومية بفقدان الخبرات المهمة بداعي إفراق المؤسسات.

- دراسة بن علي سمية (2016) " التعاقد من الباطن: إستراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات (تحليل لبعض التجارب الرائدة)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناولة من الباطن لبعض التجارب الرائدة، وتوصلت إلى أن نجاح علاقة المناولة من الباطن يتأسس على ثقافة التعاون حيث تجعل من العلاقات محور العملية التنظيمية على غرار التجربة اليابانية. كما أن نجاح التجربة لم يرتبط بالدول المتقدمة فقط، بل نجده في بعض الدول النامية على غرار تجربة المملكة المغربية التي تأسست على تشجيع الممولين المحليين لتعزيز تنافسية مؤسساتها وتحقيق التكامل الوطني.

- دراسة Ghaitaoui Abdelkader (2017) " La sous-traitance dans les marchés publics: Étude comparative entre la France et l'Algérie "

هدفت هذه الدراسة المقارنة إلى تسليط الضوء على مدى أهمية وجدوى النظام القانوني للتعاقد من الباطن المعتمد في مجال الصفقات العمومية في كل من الجزائر وفرنسا. وخلصت الدراسة إلى أن الأحكام التي تنظم التعاقد من الباطن في الجزائر غير كافية، وتحتاج إلى مراجعة سريعة لسد بعض النقائص، ولا سيما شرط النسبة المسموح بها لتدخل الممول في انجاز الصفقة والتي حددها المشرع ب 40%، فضلا عن ذلك إغفال حق الممول في الحصول على تسبيقات عندما يتجاوز مبلغ الصفقة حد معين، وأن تفوق مدة تنفيذها شهرين، وهذا خلافا لما نص عليه المشرع الفرنسي.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وخاصة التي تناولت المناولة الصناعية في الجزائر أن تلك الدراسات تناولت الموضوع في مجالات أو قطاعات محددة مثل قطاع الصناعة الصيدلانية، أو قطاع الصفقات العمومية، أما الدراسة الحالية فقد تناولت الموضوع من منظور كلي، مع التركيز على مقارنة الحلول الممكنة عمليا للنهوض بنشاط المناولة الصناعية في الجزائر. ورغم أن هذا الجانب تطرقت إليه العديد من الدراسات التي لم يتسع المقام لذكرها في هذه الورقة البحثية إلا أن معالجتها لهذا الجانب كانت مقتضبة ولا تفني بالغرض في معظم الأحيان.

4.1. أهمية الدراسة

تمثل الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة في كونها تمثل محاولة لمقاربة إحدى المشكلات الرئيسية التي يعاني منها القطاع الصناعي في الجزائر وهو ضعف أداء المناولة، حيث تركز الدراسة على بحث ومناقشة الآليات والإجراءات والتشريعات الممكن اعتمادها من أجل تأطير وتنشيط المناولة الصناعية، بما يؤدي إلى المساهمة في إحداث تنمية صناعية والتي تعد حاليا أحد الخيارات الأساسية المطروحة للتخلص من التبعية لقطاع المحروقات في الجزائر.

5.1. منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة وتوظيف المعلومات والبيانات المتوفرة عن الموضوع من مصادرها المختلفة، حيث كان البحث المكتبي مفيدا جدا خاصة في تناول القضايا النظرية المتعلقة بالمناولة الصناعية، أما المصادر الالكترونية (الانترنت) فقد سمحت لنا بمواكبة المستجدات حول الموضوع في سياقه المتصل بالاقتصاد الجزائري من أجل تشخيص واقع هذا القطاع في الجزائر، واستخلاص بعض الحلول المساعدة على تطوير أدائه.

6.1. محاور البحث

قصد الإلمام بموضوع البحث في جوانبه المختلفة، فقد تدرجنا في تحليله من خلال التطرق إلى المحاور التالية:

- الإطار النظري للمناولة الصناعية.
- نشاط المناولة الصناعية في الجزائر
- آليات ومتطلبات تطوير المناولة الصناعية في الجزائر

2. الإطار النظري للمناولة الصناعية

نتطرق في هذا المحور إلى تعريف المناولة الصناعية وتطورها عبر الزمن، مع بيان مختلف أشكالها وأهم النظريات المفسرة لها، وكذلك إبراز أهميتها في بعض الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة.

1.2. تعريف المناولة الصناعية

يعود تاريخ ظهور المناولة الصناعية إلى عصر بناء السفن أثناء فترة الحروب الفارسية في القرن الخامس قبل الميلاد، وخلال العصور الوسطى أصبحت هذه الممارسة شائعة في قطاع تشييد المباني وصناعة النقل ثم امتدت إلى جميع المجالات. ويعرف بيراي Berrayre المناولة الصناعية بأنها " العملية التي تعهد من خلالها مؤسسة إلى مؤسسة أخرى تنفيذ جزء من عمليات الإنتاج أو الخدمات لفائدتها وحسب دفتر شروط معد مسبقا مع تحمل المؤسسة الأولى مسؤوليتها الاقتصادية النهائية" (Ezzerari, 2008, p. 15). كما تعرفها المفوضية الأوروبية بأنها "العملية التي تقوم بموجبها مؤسسة ما تسمى الآمرة وبناءً على توجيهاتها، تكليف مؤسسة أخرى تسمى المناولة بصنع منتجات، أو تقديم خدمات أو إنجاز أعمال لفائدة المؤسسة الآمرة أو لحسابها". ووفقا لهذين التعريفين تشكل المناولة شكلا من أشكال تقسيم العمل الذي يهتم المؤسسات من جميع الأحجام، وخصوصا فتح إمكانيات التنمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (Clerwall & Aurélie, 2013, p. 14).

ويرى البعض أن مصطلح التعاقد من الباطن ليس مرادفا بشكل دائم لمصطلح المناولة الصناعية إلا في حالات محدودة وخاصة في الصناعات الضخمة كصناعة السيارات، حيث لا يستطيع المناولون المباشرون تلبية كل احتياجات المصنّعين فيلجئون إلى التعاقد من الباطن أو الفرعي لمواجهة احتياجات المؤسسات المقدمة للأعمال (زيدان غربي و الشيخ، 2019، صفحة 59).

2.2. أشكال المناولة الصناعية

هناك ثلاثة أنواع من المناولة أو التعاقد من الباطن تغطي تقريبا جميع الحالات (Ezzerari, 2008, p. 18) وهي:

1.2.2.2. مناولة طاقة الإنتاج

يطبق هذا النوع من المناولة عندما لا تستطيع المؤسسة الآمرة بالأعمال الاستجابة لتدفق الطلب في الآجال المحددة، فتقوم بتفويض مؤسسة مناولة بانجاز جزء من الإنتاج وفقا للطلب. ويرى ألكوف Alcoulfe أن مناولة طاقة الإنتاج تمثل أحد أهم مصادر المرونة لأي مؤسسة ترغب في تصميم طاقتها الإنتاجية حسب المستوى المتوسط للنشاط.

2.2.2.2. مناولة الاختصاص

في هذه الصيغة تلجأ المؤسسة صاحبة الأعمال إلى التعاقد مع مؤسسة متخصصة تتوفر لديها التجهيزات والكفاءات اللازمة لتوفير احتياجاتها من المواد أو الخدمات المطلوبة، نظرا لعدم توفرها في المنشأة الآمرة لأسباب اقتصادية أو إستراتيجية، مما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية على السعر والجودة. وعادة ما تأخذ المناولة الصناعية في هذه الصيغة شكل شراكة صناعية.

3.2.2. La sous-traitance d'intelligence مناولة الذكاء

يطلق أيضا على هذا النوع اسم المناولة الشبكية، حيث يتم تصميم وصنع جميع أجزاء منتج معقد من قبل خبراء كل في مجاله، بحيث يكون المنتج المحصل عليه هو الأفضل في السوق وبأسعار تنافسية للغاية. هذا النوع يعتمد على دمج مناولين يملكون المهارات الأساسية.

3.2. تطور علاقة المناولة عبر الزمن

هناك عدة تحولات طبعت مسار تطور المناولة الصناعية (بويقوب، 2006، صفحة 4)، حيث كانت المقولات الكبرى في الستينيات مندمجة، بعدها أي في السبعينيات وقع انفجار الطلب مع ظهور المناولة الحجمية، وأصبحت سوق المناولة معقدة أكثر في فترة الثمانينيات نتيجة عدة عوامل نذكر منها الاهتمام المتزايد بالبحث والتنمية، والاستثمار في المعدات المتطورة، أضف إلى ذلك اعتماد الجودة مما فتح الباب لظهور المناولة التخصصية. وتزامنت مرحلة التسعينيات مع الشروع في اعتماد المناهج اليابانية في التدبير الصناعي، وإعادة تنظيم العلاقات الصناعية وظهور مختلف مستويات المناولة، حيث أصبح الأمر بالأعمال يلجأ إلى المناول الصناعي في حالات مختلفة منها، عدم التوفر على التقنيات والكفاءات الضرورية، وعدم القدرة على الإنجاز بكلفة معقولة. ومع أواخر التسعينيات أصبحت المناولة التخصصية هي القاعدة العامة، وكان على المناولين أن يعتمدوا وظائف كانت من تخصصات المقاولات الكبرى كالبحث والتنمية، والاستثمار والتكوين والإعلاميات، وضمان الجودة وغيرها من المقاييس، مع التركيز على تقليص قائمة المناولين، وارتفاع الحاجة إلى الكفاءات والموارد المالية، وأيضاً ضرورة الاستمرارية والثقة في العلاقات مع المناولين، إذ أن المناول الصناعي أصبح هو الشريك المزود بالأجزاء والمكونات والخدمات التي تدمج في المنتج النهائي، وهذا ما صاغ بكل المعايير منطق الشراكة الذي أحدث قطيعة مع مفهوم المناولة الكلاسيكية. ومع بداية الألفية الثالثة أضحت متطلبات الأمرين بالأعمال قائمة على جوانب دقيقة، يمكن تلخيصها في البحث عن مقاولات منظمة من أجل تصنيع المنتجات، وعن تنافسية على الصعيد العالمي ووعي بضرورة خفض الأثمان، وإقامة علاقات شراكة على المدى البعيد مع حرصهم على مزيد من الجهود لتنمية الجودة، بالإضافة إلى مطلب التفتح العالمي.

4.2. بعض المقاربات المفسرة للمناولة الصناعية

من الأسئلة التي تطرح كثيرا من طرف مفكري الاقتصاد الصناعي هو معرفة المحددات التي تفصل بين خيارى التدخل *l'internalisation* و *l'externalisation* للمعاملات والوظائف من طرف المؤسسة، أي محدّدات اتخاذ القرار بالصنع أو بالشراء. وللإجابة عن هذا السؤال، هناك عدة نظريات حاولت تفسير نشأة وديناميكية علاقات التعاون بين المؤسسات نذكر من أهمها: نظرية تكاليف الصفقات، نظرية الموارد والكفاءات ونظرية سلسلة القيمة.

1.4.2. نظرية تكاليف الصفقات

تعود جذور هذه المقاربة إلى مقال نشره رونالد كواز R. Coase سنة 1937 وركز فيه على المنظمة ومبررات وجودها، وتقوم هذه المقاربة على أن السوق والمؤسسة وجهان لعملة واحدة (قوي، 2016، صفحة 77) أي أنهما طريقتين لتنسيق الإنتاج، إذ يمكن للمؤسسات أن تعوض السوق عندما تعتمد على نفسها كلية في التسويق والتوريد، ويمكن للسوق أن يعوض المؤسسة كأن تعتمد هذه الأخيرة على غيرها في وظائف سلسلة القيمة. معيار التحكيم بين اللجوء إلى السوق والإحلال هو تكلفة الصفقة.

وتقسم تكاليف الصفقات إلى تكاليف قبلية وأخرى بعدية (Ezzerari, 2008, p. 41)، تتمثل الأولى في تكاليف جمع المعلومات عن المتعامل مع المؤسسة والتفاوض معه وصياغة العقد؛ بينما تتعلق الثانية بالتكاليف الإدارية والرقابة على تنفيذ العقد، والسهر على احترام بنوده. وينصب الاهتمام أكثر على النوع الثاني من التكاليف نظرا لارتباطها المباشر بتطوير العلاقات التعاونية بين المؤسسات والعمل على ديمومتها. ويرى Coase أن المؤسسة تميل إلى التوسع في الحجم حتى النقطة التي تصبح عندها تكاليف تنظيم صفقة إضافية داخليا مساوية لتكلفة تخريجها، أي الحصول عليها من سوق مفتوح أو التعهد بها إلى مؤسسة أخرى، وهذا يحدد ما يجب أن تشتريه المؤسسة، وما يجب أن تنتجه وتبيعه (Clerwall & Aurélie, 2013, p. 28).

2.4.2. نظرية الموارد والكفاءات

برزت هذه المقاربة كتيار نافذ في أدبيات الإدارة الإستراتيجية سنة 1984، فنتيجة للتطور السريع لبيئة المؤسسة فإنها قد لا تتوفر داخلها على الموارد الضرورية لإنجاز مشاريعها، لذلك بدلا من تنفيذ كل العمليات داخليا فإنها تقوم بمناولتها إلى مؤسسات أخرى، شريطة أن تتميز هذه الأخيرة بشروط أساسية كي تكون مواردها ذات ميزة تنافسية للمؤسسة الأمرة (ساحلي و بن حسين، 2017، صفحة 706). وتزداد أهمية المناولة في خلق القيمة إذا كانت موارد وكفاءات المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة

متكاملة (زيدان غربي و الشيخ، 2019، صفحة 61)، مما ينتج عنه إيرادات أكبر من مجموع الإيرادات التي يحصل عليها كل شريك على حده. ولا تقتصر أهمية المناولة على تمكين المؤسسات من تحقيق الجودة وتخفيض التكاليف فقط، بل الاستفادة من مزايا بعضهم البعض.

3.4.2. نظرية سلسلة القيمة

تتمثل الفكرة الأساسية لنموذج سلسلة القيمة في البحث عن مصادر الميزة التنافسية من خلال تجزئة المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة بغرض فهم سلوك التكلفة لديها، حيث تصنف أنشطة كل مؤسسة إلى فئتين: أنشطة أولية تضمن تقديم المنتج وتدخل بشكل مباشر في خلق القيمة كالإمداد الداخلي، الإنتاج، الإمداد الخارجي، البيع والتسويق، الخدمات...، وأنشطة داعمة وتنحصر في إدارة الموارد البشرية، والبنية التحتية كالتمويل، المحاسبة، الشؤون القانونية، وغيرها من الوظائف المكملة (بوغرارة، 2017، صفحة 23).

ويسعى نموذج سلسلة القيمة إلى تحديد الوظائف التي من الأفضل أن تتولى المؤسسة القيام بها والوظائف التي يستحسن تفويضها لمؤسسة أخرى، حيث أن تصنيف الوظائف يؤدي إلى تحديد أهمية كل منها بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي اتخاذ القرار المناسب بشأن إقامة علاقة تعاون مع مؤسسات أخرى من عدمه (تحالف، مناولة، تزويد خارجي...) (قوي، 2016، صفحة 80).

5.2. أهمية المناولة الصناعية في بعض الاقتصاديات المتقدمة والناشئة

أدت الأزمات الاقتصادية والمالية التي شهدتها الاقتصاد العالمي منذ أوائل السبعينيات إلى إجبار الشركات الكبرى على إعادة تركيز نشاطها حول ما يعرف بقلب المهنة cœur de Métier، واليوم وفي ظل اقتصاد شديد التنافس على الصعيد الوطني والدولي، أصبح في إمكان شركة ما التخلي عن سلسلة القيمة كاملة لواحد أو أكثر من المقاولين الباطنيين (Chaste, 2009, p. 23).

وقد دلت الدراسات (هل و جارديت، 2008، صفحة 1065) على أن ما يقارب 56% من إجمالي العمليات الصناعية في العالم تتم عن طريق موردين خارجيين متخصصين، فمثلا يشير جروسمان وهالبمان & Grossman إلى أن 37% من قيمة إنتاج سيارة مصنوعة في الولايات المتحدة تتم داخلها، بينما 63% من القيمة الباقية تتم عن طريق سوق المناولة الدولية (كوريا الجنوبية، اليابان، ألمانيا) (Bourahla, 2015, p. 129). أما في دول الاتحاد

الأوروبي، فقد كشفت دراسة أجرتها وحدة الأعمال Global Industrie، أن إجمالي رقم الأعمال المحقق في نشاط المناولة الصناعية بهذه الدول بلغ سنة 2017 قيمة 523.4 مليار أورو، وقدر عدد المؤسسات التي تعمل في هذا القطاع بـ 432 498 مؤسسة تستخدم حوالي 4.8 مليون عامل يشتغلون بنظام الدوام الكامل. (GLOBAL INDUSTRIE, 2018, p. 2).

وفي بعض الاقتصاديات الناشئة، ساهمت منتجات المناولة الصناعية في دول جنوب شرق آسيا سنة 2001 بحوالي 15% من إجمالي صادراتها الصناعية (شيخي و فكير، 2013، صفحة 4). وفي الهند اتسع مجال المناولة حتى أصبحت تدعى بعملاق خدمات المناولة والتعهد، إذ قفزت عائداتها في قطاع تعهيد خدمات إدارة نظم الأعمال العابرة للحدود إلى ما يزيد عن 6 مليار دولار عام 2009 (بن الدين، 2012،، صفحة 245) أما بالنسبة للبلدان المنطقة العربية فما يزال دور المناولة متواضعا وقيمتها غير محددة، وقد يكون ذلك أحد أسباب تخلف القطاع الخاص الصناعي العربي.

3. نشاط المناولة الصناعية في الجزائر

نتناول في هذا الجزء من الدراسة واقع المناولة الصناعية في الجزائر وأهميتها بالنسبة للاقتصاد الوطني، مع إبراز أهم القطاعات الواعدة لتطويرها، وكذا الجهود المبذولة من طرف الهيئات الوصية لترقية هذا النشاط، والصعوبات التي تواجهه.

1.3. السياسة الصناعية وواقع المناولة في الجزائر

تحصي الجزائر وفقا لرئيس بورصات المناولة والشراكة حوالي 1000 مؤسسة تنشط في مجال المناولة الصناعية أي ما يمثل 10% من النسيج الصناعي، بينما تقدر تلك النسبة بـ 20% في تونس و 28% في المغرب (بوطي، 2017، صفحة 6). ويشير تقرير حول آفاق تطوير المناولة في الجزائر (Nazih & fandi, 2015, p. 76) إلى أن غالبية شركات المناولة صغيرة الحجم إذ يتراوح متوسط العمال فيها بين 1 و 10 أشخاص، ويتركز 51% من المناولين في المنطقة الشمالية تليها منطقة الهضاب العليا بـ 31% ثم منطقة الجنوب بـ 18%. وهناك نوعين من المؤسسات المناولة: مؤسسات من الدرجة الأولى وتتكون غالبا من مؤسسات معنوية (SARL, SPA, EURL)، ومؤسسات ذات الشخص الطبيعي وغالبا ما تكون مؤسسات مناولة من الدرجة الثانية والثالثة.

ضعف المناولة الصناعية في الجزائر يعود في جزء منه إلى الإستراتيجية الصناعية المعتمدة منذ الاستقلال إلى غاية أواخر

الثمانينيات من القرض الماضي (حشماوي، 2019، صفحة 12)، حيث منحت الأولوية للصناعات الكبرى، مما أدى

إلى غياب قطاع صناعي صغير ومتوسط قادر على إحداث التكامل مع قطاع المؤسسات الكبرى التي توجهت إلى استيراد جل مدخلاتها من الخارج. ومع انتقال الجزائر مطلع التسعينيات من اقتصاد موجه نحو اقتصاد السوق زادت معاناة القطاع الصناعي، وتراجعت مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من حدود 20% إلى 6% خلال السنوات الأخيرة، وهذا نتيجة تحول البلد من اقتصاد منتج إلى اقتصاد التوزيع والاستيراد الذي أنهك النسيج الصناعي وأدى تباعا إلى انخفاض مستوى نشاط المناولة الصناعية (Akous, 2018, p. 2).

وقد أدركت الجزائر مؤخرا أهمية ودور هذا القطاع تزامنا مع إطلاق العديد من المشاريع الكبرى، خاصة تركيب السيارات وصناعة الاسمنت والصلب وغيرها... لكن رغم ذلك لم يصل نشاط المناولة بعد إلى الحركة المنشودة بسبب انعدام رؤية واضحة خاصة بالتنمية الصناعية، إذ يرى بعض المختصين أن الخلل يكمن في أن وزارة الصناعة لم تحضر الشركات المناولة قبل أن تقرر إطلاق مشاريع الصناعة الميكانيكية (عبد الصمد، 2017، صفحة 4).

2.3. أهمية تطوير المناولة بالنسبة للاقتصاد الوطني

يمكن إبراز أهمية تطوير المناولة الصناعية بالنسبة للاقتصاد الجزائري على مستويين:

1.2.3. على المستوى الكلي: يؤدي تطوير نشاط المناولة الصناعية إلى:

- **تقليل حجم الواردات:** حيث تستورد الجزائر سنويا ما قيمته 3 مليار دولار من قطع المناولة الموجهة لصيانة وإصلاح آلات ومعدات الإنتاج الصناعي، بسبب نقص الاهتمام بهذا القطاع رغم أهميته كموجه للتنمية وأداة للحد من نزيف العملة الصعبة التي تستخدم في جلب مواد يمكن إنتاجها محليا (الشيرازي، 2015، بدون صفحة).

- **رفع نسبة الاندماج الوطني:** تزخر السوق الوطنية للمناولة بإمكانات هائلة تسمح في حالة استغلالها بتحقيق اندماج قوي للصناعة الوطنية. وحسب رئيس مجلس البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة (Benali, 2018, p. 3) فإن كل المجمعات الصناعية التي تنتج الجرار والمحركات والمركبات، تستورد ما يقرب من 70% من مدخلاتها من القطع والمكونات الميكانيكية والإلكترونية والبلاستيكية... في حين يمكن للنسيج الصناعي المحلي تلبية هذا الطلب.

- **تنويع وزيادة الصادرات:** انتشار عمليات تخريج الأنشطة عبر العالم، يمكن أن يصبح عاملا لنمو صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عن طريق المناولة، شريطة أن تدعم الدولة الاستثمار في هذا القطاع وتستغل المزايا الأساسية التي يتوفر عليها البلد كالقرب الجغرافي من أوروبا، جودة الموارد البشرية وانخفاض تكلفتها، فضلا عن تفعيل اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي

(Boukhari, 2009, p. 31)، إذ لا يعقل أن تحقق تونس إيرادات تقدر بـ 5 ملايين دولار والمغرب 7 ملايين دولار من قطع الغيار، بينما لا تحقق الجزائر أي إيرادات رغم الإمكانيات والفرص التي تتمتع بها والتي لا تقارن مع نظيرتها في الدول المجاورة (جزائرس، 2018، صفحة 2).

– **خلق فرص العمل:** تطوير نشاط المناولة يمكن أن يسمح باستحداث آلاف من مناصب الشغل، حيث يرى المختصون أن خلق منصب شغل في شعبة تركيب السيارات مثلاً يرافقه خلق خمس مناصب في قطاع المناولة.

2.2.3. على المستوى الجزئي

يؤدي تطوير نشاط المناولة إلى تقريب أداة التصنيع من المؤسسات الآمرة وبمنحها مرونة في التمويل مع تقليص التكاليف واحترام أفضل لجداول الصيانة، كما يؤدي إلى تثمين استغلال المواد الأولية الوطنية لتغطية احتياجات القدرات الإنتاجية في قطاعات عدة كالمسابك والصناعة الميكانيكية وصناعة البلاستيك. وعلى سبيل المثال، تستهلك الشاحنة 5 أطنان من الحديد و100 كلغ من سبائك الألمنيوم (زاييت، 2018، صفحة 13)، ولا يغطي الإنتاج الوطني من الحديد والصلب سوى 30 إلى 35% من حاجيات السوق (الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، 2017، صفحة 1).

3.3. القطاعات الواعدة لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر

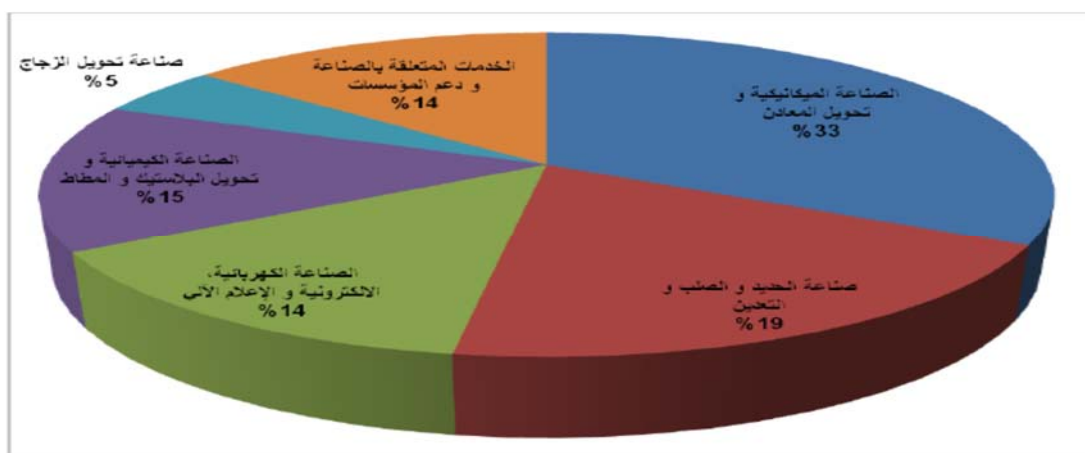
تتوفر الجزائر على فرص كثيرة غير مستغلة في مجال المناولة الصناعية، ولإبراز القدرات الوطنية في هذا المجال، سنعتمد على ما جاء في دليل المناولة الصناعية الصادر سنة 2016 عن بورصة الجزائر للمناولة والشراكة، وهو ليس حصري في إحصاء المؤسسات المناولة لكنه يسمح بالتقليل من شح المعلومات المسجل في هذا الميدان.

الجدول 1: الدليل لأكثر من مئة مؤسسة مناولة في مختلف القطاعات الاقتصادية في الجزائر

القطاع الصناعي	عدد المؤسسات حسب القطاع	النسبة المئوية (%)	تصنيف حسب الحجم على أساس عدد العمال			
			عدد المؤسسات الصغيرة	عدد المؤسسات المتوسطة	عدد المؤسسات الكبيرة	عدد المؤسسات
الصناعة الميكانيكية وتحويل المعادن	47	33.1	15	21	6	5
صناعة الحديد والصلب والتعدين	28	19	2	16	2	8
الصناعة الكهربائية، الالكترونية، والإعلام الآلي	20	14.08	1	3	8	8
الصناعة الكيميائية وتحويل البلاستيك والمطاط	21	14.79	7	10	4	0
صناعة تحويل الزجاج	7	4.93	0	3	2	2
خدمات متعلقة بالصناعة ودعم المؤسسات	20	14.08	12	8	0	0
المجموع	143	100	37	61	22	23

المصدر: (حداد و فدل، 2018، صفحة 15)

الشكل 1: الوزن النسبي لمختلف القطاعات العاملة في المناولة الصناعية بالجزائر



المصدر: (حداد و فدل، 2018، صفحة 16)

انطلاقاً من الجدول والشكل السابقين يمكن إبداء الملاحظات الآتية:

✓ تمثل الصناعية الميكانيكية الشعبة الأفضل تموقعاً في نسيج المناولة الصناعية باستحواذها على 33.1% من مجموع المؤسسات التي تنشط في هذا المجال. ويرجع ذلك إلى الاحتياجات الكبيرة لخدمات هذه الشعبة كتوفير قطع الغيار لقطاع المحركات، وقطع غيار السيارات حيز الخدمة والعتاد الفلاحي حيث تكون متطلبات الاعتماد والتصديق أقل صرامة.

✓ تشكل صناعة الحديد والصلب والتعدين الشعبة الثانية بعد التصنيع الميكانيكي التي تستقطب نشاط المناولة الصناعية باستحواذها على نسبة 19%. ومن المتوقع أن يشهد هذا القطاع حيوية كبيرة للاستثمار مع إطلاق عدة مشاريع عام 2017 (الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، 2017، صفحة 1) أهمها دخول حيز الخدمة لخط الإنتاج الأول لمركب بلارة (جيجل) وإعادة تجهيزات مركب الحجار (عنابة) للخدمة وتوسعة المركب الجزائري التركي توسيالي الجزائر (وهران).

✓ تتوفر الشعب التي تنشط مع قطاع الصناعات الميكانيكية والسيارات على مزايا تفاضلية لتطوير المناولة وبالأخص شعبة الصناعة الكهربائية والالكترونية وتحويل البلاستيك والمطاط. فمثلاً لا تزال إمكانيات المناولة في قطاع تركيب السيارات الذي بدأ في النشاط عام 2015 في مرحلة التطور، مما يفسح المجال للمناولين في الشعب المذكورة للظفر بالمشاركة في مشاريع صناعية. وقد تم فعلياً إبرام عدة اتفاقيات في هذا المجال، من أهمها اتفاقية مجمع « غلوبال الجزائر » والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وصندوق التأمين عن البطالة، من أجل مرافقة المناولين في إنشاء مؤسسات مصغرة (سومر، 2018، صفحة 5)، حيث يرتقب أن تسهم هذه الاتفاقية في إنشاء ما يقارب 1000 مؤسسة مصغرة في مجال المناولة.

4.3. الإجراءات المعتمدة لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر

لقد بذلت الجزائر جهوداً معتبرة لتنظيم وتنشيط المناولة، حيث تم وضع قوانين وإنشاء أجهزة وهيكل لتطوير وترقية

هذا النشاط، ويمكن إبراز الجهود المبذولة في هذا الإطار على مستويين نوجزهما فيما يلي:

1.4.3. وضع إطار قانوني لتشجيع المناولة

ظهر نص قانوني صريح يترجم اهتمام الدولة بقطاع المناولة كان مع صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2001. وقد تكرس هذا التوجه مع صدور قانون المالية لسنة 2017 وخاصة المادة 10 منه (زايت، 2018، صفحة 8) التي تنص على أنه إضافة إلى المزايا الممنوحة إلى كل استثمار يتم انجازه في الجزائر يمنح للمناولين مزايا إضافية خاصة بهم ويتعلق الأمر خصوصاً، بإعفاء لمدة 5 سنوات من الرسوم الجمركية والرسم على القيمة المضافة على المكونات والمواد الأولية المستورة أو المقتناة محلياً من طرف مناولين يعملون في تصنيع منتجات وتجهيزات خاصة بالصناعة الميكانيكية والالكترونية والكهربائية.

إضافة إلى ذلك، فقد اقر التشريع 247/15 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية عدة امتيازات لفائدة الممولين، أهمها إمكانية حصولهم على نسبة 40% من المبلغ الإجمالي للصفقة العمومية وهذا لتشجيع مشاركتهم في تنفيذ الصفقات الممنوحة للمتعاملين المتعاقدين (حاجي و قرنازي، 2017، صفحة 38)، كما يفرض التشريع المذكور هامش أفضلية بنسبة 25% لفائدة المنتجات والخدمات جزائرية المنشأ، بهدف إحلال المنتجات المحلية والحد من المنافسة الأجنبية (زايت، 2018، صفحة 7).

وقد تعززت ترسانة القوانين الداعمة لنشاط المناولة مع صدور القانون التوجيهي الجديد لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي دخل حيز التنفيذ عام 2017، والذي اعتبر المناولة وسيلة مثلى لتكثيف نسج المؤسسة الصغيرة الخاصة وتحسين معدل الاندماج الوطني. ومن أهم الإجراءات التي جاء بها هذا الأخير (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2017، صفحة 8)، هو تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الظفر بصفقات عمومية عن طريق منح مزايا ومكافآت للشركات ومقدمي العروض المشاركين في المناقصات، والذين يلتزمون بإشراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المشاريع التي يحصلون عليها، وكذا إلزام الشركاء المتعاقدين الأجانب باللجوء إلى المناولة الوطنية، ضمن عقود توفير الخدمات والدراسات ومتابعة وإنشاء التجهيزات العمومية. وقد تضمن هذا القانون أيضا إنشاء مراكز تقنية صناعية لتوفير الدعم والمرافقة التقنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، بغرض الحصول على الاعتماد والتصديق على منتجاتها (زايت، 2018، صفحة 8).

وعلاوة على القوانين السابق ذكرها، هناك قوانين أخرى ذات صبغة قطاعية اهتمت بتنمية وتطوير المناولة في مجالات معينة، وكمثال على ذلك القوانين النازمة لشعبة صناعة السيارات التي نصت خصوصا على:

- تسقيف حصص عمليات استيراد أجزاء تركيب السيارات لكل مصنع من مصانع التركيب، وإلزام المصنعين ببلوغ نسبة إدماج 15% على الأقل بعد السنة الثالثة من النشاط، ومن 40% إلى 60% بعد السنة الخامسة (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2013، صفحة 17)، وهو ما يسمح بفتح شركات مناولة تشغل اليد العاملة الجزائرية مع الإشارة إلى أن نسبة الإدماج الأولية قد تم رفعها إلى 30% في دفتر الشروط الجديد المزمع صدوره سنة 2020 (وكالة الأنباء الجزائرية، 2020، بدون صفحة).

- إلزام وكلاء السيارات المعتمدين بإنشاء نشاط صناعي أو شبه صناعي أو أي أنشطة أخرى لها علاقة مباشرة بقطاع صناعة السيارات في أجل أقصاه ثلاث سنوات. ويترتب عن عدم الشروع في الإنتاج عند انقضاء هذا الأجل سحب الاعتماد (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2017، صفحة 21).

2.4.3. استحداث هياكل وأجهزة لتأطير المناولة

لقد أدركت السلطات العمومية ضرورة تطوير سوق المناولة وانخرطت في تنظيمها، وتتجلى ملامح ذلك في استحداث عدة هياكل وأجهزة نذكر من بينها: بورصات المناولة والشراكة (بداية من 1992)، المجلس الوطني لترقية المناولة (2003)، الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2005)، وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار (2018). وتتلخص مهام هذه الأجهزة إجمالاً في ضمان الوساطة بين الأمرين بالأعمال والمناولين، جمع وتحليل العرض والطلب الوطني في مجال قدرات المناولة، تمكين قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة، وإعداد دليل قانوني للمناولة.

5.3. التحديات التي تواجه المناولة الصناعية في الجزائر

تعاني صناعة المناولة في الجزائر من عدة عراقيل إدارية وإجرائية وقانونية وحتى ثقافية تحول دون تطورها وانتشارها، ويمكن تلخيص أهم تلك العراقيل في العناصر الآتية:

- ضعف الهيكل الصناعي الجزائري نتيجة قلة الترابط بين فروع ووحداته فيما يخص إنتاج وتسويق القطع والخدمات الصناعية، مما يترتب عنه صعوبة معرفة الأنشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الكبيرة التي تعتمد غالباً على أسلوب دمج مراحل العملية الإنتاجية. فبورصات المناولة والشراكة المكلفة بربط المؤسسات الأمرة بالمؤسسات المناولة تعاني بدورها من عدة نقائص مثل نقص الخبرة وغياب التنسيق فيما بينها، وضعف الدعم الحكومي لها (جزايرس، 2008، بدون صفحة)، حيث تتلقى بورصات المناولة إعانة سنوية من الدولة بقيمة 2.5 مليار سنتيم فقط وهذا منذ سنة 2006.

- غياب ثقافة الإعلام والاتصال لدى أغلب المؤسسات العاملة في مجال المناولة والتي تبقى مغلقة على نفسها مما يحول دون معرفة منتجاتها، وهذا يدفع بالتعاملين الاقتصاديين إلى التوجه لاستيراد حاجياتهم ظناً منهم أن السلع التي يحتاجون إليها غير متوفرة ببلادنا (سومر، 2017، صفحة 4).

- افتقار الصناعات الصغيرة والمتوسطة إلى التنظيم الجيد القائم على الأخذ بمواصفات الجودة، تقابله الشروط الصارمة التي تفرضها المؤسسات الأمرة خاصة الأجنبية للتعامل مع هذه المؤسسات، ولاسيما اشتراط شهادة التصديق والمطابقة للمنتوج homologation du produit. فإذا أخذنا مثلاً معيار إيزو 9001 الذي يمثل الحد الأدنى لكي تمنح شركة كبرى مشروع ما للمناول، نجد أن الجزائر متأخرة كثيراً في تطبيق هذا المعيار مقارنة مع الجارتين تونس والمغرب. ومع ذلك فإن المعهد الوطني للتقييس IANOR المكلف بمرافقة المناولين للحصول على هذا المعيار يشكو من عدم إقبال المناولين الجزائريين بالرغم من عمليات النشر والترويج التي قام بها المعهد منذ سنة 2015 والتي مست كامل التراب الوطني (قناة zair news، 2017).

- ضعف تنافسية المنتجات الجزائرية من حيث الأسعار بسبب قلة المدخلات الوطنية في هذه المنتجات، مما يضاعف من تكاليف الإنتاج. وقد زاد في تفاقم هذه الوضعية وجود منافسة غير شرعية من قبل المنتجات المقلدة خاصة في ظل الأزمة المالية الأخيرة التي جعلت المصنعين يبحثون عن أقل الأثمان عوض البحث عن النوعية، ويشير مسئول بإحدى المؤسسات المناولة المحلية * إلى أن أعباء النشاط التي تتحملها مؤسسته من ضرائب، أجور، صيانة... تجعل تكاليف الإنتاج أعلى من تكلفة استيراد المنتج جاهزا، نظرا لكون مناخ الأعمال في الجزائر يتميز بقلّة النجاعة مقارنة مع الخارج.

- تميز نشاط المناولة في الجزائر بعدم الثبات في الطلب عليه، إذ يتوقف مع انتهاء حاجة المؤسسة الأمرة للخدمة المقدمة، مما يضع المؤسسة المناولة في حالة شغور في انتظار الحصول على أوامر تنفيذ مشاريع أو طلبيات جديدة. لهذا يجب على الدولة التدخل لسد هذه الفجوة من خلال سن قوانين تحمي وتعوض المؤسسات المناولة (سحنون و قلوش، 2018، صفحة 51).

- تأخر حصول المؤسسات المناولة في بعض الأحيان على مستحقّاتها المالية في الآجال المحددة بينها وبين المؤسسات الأمرة خاصة المنتمية إلى القطاع العمومي، مما يخلق صعوبة أمام هذه المؤسسات لمواصلة نشاطها بسبب نقص السيولة لديها. وفي حالة اللجوء إلى العدالة، فإن إجراءات التقاضي قد تستغرق وقتا طويلا مما يدفع شركات المناولة إلى هجر النشاط والتوجه نحو القطاعات الأكثر أمنا.

- ضعف القدرات الذاتية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يعوّل عليها كثيرا لتجسيد مفهوم المناولة في إحداث وتعزيز التشابك الصناعي فيما بينها من جهة وبين المؤسسات الكبيرة من جهة أخرى.

4. آليات ومتطلبات تطوير المناولة الصناعية في الجزائر

من خلال وقوفنا على الصعوبات التي يواجهها قطاع المناولة الصناعية في الجزائر، نقترح فيما يلي مقارنة تفصيلية للآليات والتدابير والتشريعات لتطوير هذا النشاط، مستلهمين في ذلك آراء المختصين وما توصلت إليه بعض التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال.

1.4. إعداد دليل وطني خاص بالمناولة الصناعية

تزويد منظومة الإعلام الاقتصادي بقاعدة بيانات حول العرض والطلب الوطني في مجال المناولة الصناعية يعد خطوة لا مناص منها لضبط التدفقات في المعلومات بين أصحاب الأوامر الذين يبحثون عن فائض الطاقة الإنتاجية المتخصصة

*- مقابلة أجراها الباحث مع لعوير عبد الحليم مدير الاستغلال بالشركة الإفريقية للزجاج africaver بولاية جيجل يوم 20 11, 2019 لبحث الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في مجال المناولة واقتراح بعض الحلول.

والمناولين الذين لهم طاقة إنتاجية غير موظفة.

ولتفعيل هذه المنظومة يجب تزويد بورصات المناولة والشراكة الجهوية بالموارد البشرية والمالية اللازمة، وفتح مكاتب محلية تابعة لها تتولى إجراء مسح دورية للنسيج الصناعي، ومتابعة تطورات ومستجداته عبر إجراء زيارات ميدانية للمنشآت الصناعية لجرد طاقاتها الإنتاجية وتشخيص فرص الأعمال بها. إلى جانب ذلك، من الضروري إعداد بطاقات مهيئة للمؤسسات التي تنشط في المناولة من حيث موقعها وحجمها، وفروع النشاط التي تنتمي إليها. ويمكن أن تضطلع بهذه المهمة غرف التجارة والصناعة، أو الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار بالتنسيق مع الهيئات العمومية ذات الصلة بالاستثمار كالديوان الوطني للإحصاء، المركز الوطني للسجل التجاري، الإدارة الجبائية...

2.4. تشجيع الاستثمار في قطاع المناولة الصناعية

يمثل الاستثمار في قطاع المناولة مخاطرة، حيث أن المناول يقوم بتصنيع منتج محدد لكل مؤسسة آمرة وغالبا ما يتطلب ذلك إنتاج أسلوب محدد، واستثمار باهظ التكلفة مع عمال مؤهلين. ويمكن إقناع صناعي ما باختيار مثل هذا النشاط (زيت، 2018، صفحة 15) عن طريق اتفاق دائم مع المؤسسة الآمرة، مع ضمانات في السوق على المدى المتوسط والطويل. كما أن وضع الدولة لمجموعة من المزايا الضريبية وشبه الضريبية، وتوفير العقار الصناعي بتخصيص جزء من مناطق النشاطات للمؤسسات العاملة في المناولة، فضلا عن تحرير الاستثمار والتمويل من البيروقراطية عبر إنشاء بنوك استثمارية أو بنك متخصص في تمويل هذه المؤسسات، سوف يساهم لا محالة في تطوير هذا القطاع ببلادنا.

3.4. وضع تشريع كافٍ لتشجيع المناولة

لم يتم تأطير المناولة في نص قانوني قائم بحد ذاته، فالأحكام المتعلقة بها نجدها في القانون المدني الجزائري وقانون الصفقات العمومية. ويرى المختصون أن القوانين الحالية غير كافية لتطوير نشاط المناولة والدفاع عنها، وللقيام بذلك (زيت، 2018، صفحة 15) من الضروري إضفاء الطابع المؤسسي على هذا النشاط، من خلال وضع قانون إطار ينظم عقود نموذجية للمناولة حسب مقارنة الشعبة، والتي بموجبها يتم تحديد حقوق والتزامات الأمرين والمتلقين للأوامر، وإحداث التوازن بينهما لأن المناول غالبا ما يكون الطرف الأضعف في هذه العلاقة، مع تحديد الجهة المختصة صراحة بالفصل في المنازعات المتعلقة بعقود المناولة. علاوة على ذلك، يجب إنشاء آليات لمراقبة أعمال المناولة في الصفقات العمومية، والسهر على تطبيق القوانين الناضجة لها، ومنها على سبيل المثال تخصيص نسبة 20% من منح الصفقات العمومية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يعول عليها كثيرا في تجسيد مفهوم المناولة، حيث أن الواقع والآليات لا تسير كما يجب في هذا الخصوص (بوعبوش، 2017، صفحة 4).

4.4. تحسين العلاقة بين القطاع الصناعي والمناولين المحليين

باستثناء المؤسسات الوطنية القليلة التي تقوم بمناولة بعض أنشطتها محليا، فإن معظم المجمعات الصناعية تعهد بجزء من احتياجاتها إلى الشركات الأجنبية، رغم وجود أمرية أصدرتها وزارة الصناعة سنة 2012 تسمح للمؤسسات العمومية التعامل مع المناولين الخواص أو العموميين بموجب اتفاقيات إطار لتموينها بقطع الغيار. لهذا فإن إنشاء شبكة فعالة للمناولة يمكنها أن ترافق مسار الصناعة الجزائرية يبقى مرهونا بدرجة مساهمة كبار الأمرين من المؤسسات الوطنية وإعطائها الفرصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إبراز قدراتها من خلال عقود شراكة طويلة الأجل. وتعتبر مبادرة إنشاء بنك مشاريع خاص بالمناولة بالتعاون مع مكاتب خبرة أجنبية، من التدابير الجديرة بالتنويه في إيجاد طرق للربط بين المؤسسات المانحة والمؤسسات المناولة. وقد شرعت الجهات الوصية فعليا في إنجاز ثلاث دراسات نموذجية (زرقاني، 2014، صفحة 205) بالتعاون مع الشركة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI تتعلق بصناعة لواحق السيارات كالأنصال النابضة وبعض المواد المطاطية، وسيتم تعميم هذه المبادرة على 20 مشروعا في قطاعات الميكانيك والكهرباء والبلاستيك.

5.4. تنظيم المؤسسات المناولة على شكل شبكات

من بين أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات المناولة في الجزائر هو عزلتها عن محيطها الصناعي والعلمي، وبالتالي عدم قدرتها على تجاوز الصعوبات التي تعترضها. ويمكن النظر إلى مدخل العناقيد الصناعية (clusters) كأحد الآليات لتجاوز تلك الصعوبات، واحتواء التفكك في النسيج الصناعي لهذه المؤسسات مع البيئة التي تحتضنها. والعناقيد الصناعية عبارة عن شبكات

تضم المؤسسات التي تنشط في نفس المجال وفي إقليم واحد، وتعتمد على تعاون أعضائها من أجل تحسين تنافسية المؤسسات المنتمية إليها. وقد تبنت الوزارة الوصية هذا الأسلوب لتنظيم المناولة (زايت، 2018، صفحة 8) حيث تم فعليا إطلاق ثلاثة تجمعات مؤسسات في انتظار إطلاق تجمعات أخرى، ويتعلق الأمر بتجمع الصناعات الميكانيكية، تجمع الصناعات الميكانيكية الدقيقة وتجمع السيارات. وتذهب بعض المقاربات (جزايرس، 2012، بدون صفحة) إلى اقتراح اختيار حوالي 10 مؤسسات صغيرة ومتوسطة على أساس مقاييس محددة في القطاعات المستهدفة بترقية المناولة، ومرافقتها لمدة 3 سنوات على الأقل لتمكينها من تعزيز تنافسيتها وفرض نفسها على السوق. وبعد بلوغ هذا الهدف ستشارك هذه المؤسسات التي اختيرت لقدرتها واستمراريتها التجارية بدورها في تطوير مؤسسات أخرى، مما سيسمح في الآجال باستحداث أقطاب صناعية كفيلة بتطوير العرض الوطني وضمان جاذبية الصناعة الوطنية.

وتجدر الإشارة إلى أن تنظيم المناولة في شكل عناقيد أو أقطاب صناعية يتطلب مساهمة عدة أطراف (مكي، 2015، صفحة 9) كاهيئات الداعمة للاستثمار وخدمات الأعمال والمراكز البحثية والمؤسسات المالية بهدف التنسيق وتحفيز الاستثمار المشترك بين أعضاء العنقود، مع العمل على تنشيط حراك العناقيد ذاتها من خلال إقامة تحالفات وتقاسم المشاريع وتسهيل الحصول على المعلومات التجارية.

6.4. تشجيع الشراكة الأجنبية

إن إقامة شراكة قوية مع متعاملين أجانب رائدين في مجال المناولة للاستفادة من خبرتهم ونقل التكنولوجيا للاستغلال المحلي، يعد أحد العوامل المساعدة على تحقيق تطور أفضل وأسرع لشعبة المناولة في الجزائر. ورغم تخلي الجزائر عن قاعدة 51/49 التي تفرضها على الاستثمارات الأجنبية لصالح القطاعات غير الإستراتيجية، والتي طالما اعتبرها صندوق النقد الدولي سببا لعزوف الاستثمارات الأجنبية المباشرة، إلا أن هذا الإجراء يبقى غير كاف ويجب مواكبته بإجراءات أخرى لاسيما محاربة البيروقراطية والرشوة وعدم الاستقرار التشريعي الناتج عن تغيير القوانين خلال فترات وجيزة (وكالة الأنباء الجزائرية، 2019، بدون صفحة).

كما أن اعتماد مقارنة اتصال شاملة للتعريف بفرص ومزايا الاستثمار في المناولة بالجزائر، يعد من الأولويات للدفع بالشراكة الأجنبية المحلية في هذا المجال. وتعتبر تجربة تونس مثالا يحتذى به، إذ تستخدم بورصة المناولة والشراكة في هذا البلد عدة آليات للتقريب بين المستثمرين الأجانب والمناولين المحليين (يحي، 2013، صفحة 57) من أهمها ما يلي:

- ربط العلاقات بين المؤسسات الأجنبية الراغبة في التزود عبر المناولة والمؤسسات التونسية القادرة على انجاز العروض وذلك من خلال الاتصال المباشر، البريد الإلكتروني، نشرة أسبوعية على أعمدة صحيفة مختصة في مجال الاقتصاد، بث إذاعي متخصص؛
- تنظيم زيارات لحساب وفود صناعيين أجانب لمؤسسات تونسية بهدف التفاوض حول مشاريع مناولة أو شراكة والاطلاع على ما يتوفر من إمكانيات إنتاجية؛
- الاستجابة لطلبات عينية في البحث عن شركاء لحساب باعثين ومستثمرين تونسيين وذلك بإصدار بطاقة مشروع خصوصية (Project profile عبر شبكة مراكز الإعلام الأوروبية EIC + EICC؛

7.4. مرافقة المؤسسات المناولة في الحصول على شهادات المطابقة والتصديق

من أهم العوائق التي تواجهها المؤسسات المناولة في الجزائر للحصول على أسواق هو عدم حيازتها على شهادات تصديق لمنتجاتها معترف بها عالميا، فمثلا تحصى الجزائر حاليا مؤسسة واحدة فقط معتمدة في مجال صناعة قطع الغيار، وأخرى في صدد الاعتماد، بينما في تونس يوجد حوالي 3000 مناول في هذا المجال أغلبهم معتمدون على المستوى الدولي (وكالة الأنباء الجزائرية، 2019، بدون صفحة). وللتغلب على هذه المشكلة، نرى انه من الضروري التوجه نحو عصنة المؤسسات المناولة، وهذا بتمكينها من الاستفادة من الدعم الذي تقدمه الدولة في إطار صندوق دعم التنافسية الصناعية، من أجل تكثيف استثماراتها في الجودة ونظم الإنتاج المتطورة القائمة على إدخال التحكم الأوتوماتيكي والروبوتيك robotisation في مختلف خطوط الإنتاج، مما يسمح لها بالحصول على منتجات معقدة، وذات جودة وبالتالي اكتساب ثقة المؤسسات الآمرة.

بالموازاة مع ذلك، يجب التعجيل بإنشاء مراكز تقنية صناعية تتولى مرافقة المؤسسات المناولة في الحصول على الاعتماد والتصديق على منتجاتها، كما جاء في القانون التوجيهي الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر عام 2017، ناهيك عن تفعيل دور الهيئة الجزائرية للاعتماد ALGERAC (بلعدي، 2019، صفحة 12) المخولة قانونا باعتماد الهيئات المختصة في تقييم المطابقة ومنح الاعتماد، علما أن الجيراك قد تحصلت مؤخرا على شهادة الاعتماد الدولية الثانية

من نوعها من منطقة أوروبا، مما يؤهلها لاعتماد العديد من المخابر في مختلف القطاعات، وهي حاليا بصدد تجهيز 20 مخبرا لتقييم المناولة في قطاع الميكانيك.

8.4. تمكين المؤسسات المناولة من إعادة التأهيل

تعزيز برامج التأهيل والتدريب للعمالة بجميع مستوياتها فنيا وإداريا يعد شرطا لا غنى عنه لتطوير أداء المؤسسات المناولة الجزائرية، علما أن معظم المتعاملين الذين ينشطون في السوق يعتمدون على طريقتهم الخاصة في التكوين. ولرفع تحدي مرافقة الصناعة الوطنية بمؤهلات محلية، لا بد من الاستثمار في تكوين وتأهيل الموارد البشرية على مستوى المؤسسات المناولة، ويشمل ذلك وضع برامج تكوينية، وإرسال فنيين إلى الخارج من أجل الرسكلة والتحكم في التقنيات العصرية، ليتم بعدها نقل معارف جديدة إلى زملائهم في العمل. كما يجب العمل على تكثيف مشاريع انجاز مراكز وأكاديميات للتكوين في مختلف المهن والمجالات، على غرار ما قامت به بعض الشركات (شركة رونو للإنتاج- الجزائر، شركة سوبروفي لتكيب الشاحنات...) بفتح أكاديميات لتطوير فروع النشاط التي تعمل فيها وتكوين العمال، بالإضافة إلى تكوين المكونين التابعين لمراكز ومعاهد التكوين المهني في إطار الاتفاقيات التي تجمع وزارتهم مع المصنّعين (سومر، 2017، صفحة 3).

كما يجب التأكيد على أهمية التنسيق بين القطاع الصناعي وقطاعي التكوين المهني والتعليم العالي من أجل مراجعة مدونات منظومة التكوين الوطنية، بما يسمح بإدخال التخصصات التي تستجيب لحاجيات القطاعات التي تمثل رافعة لتنمية المناولة الصناعية وعلى رأسها قطاع الصناعات الميكانيكية وقطاع الطاقة والمحركات.

9.4. دعم المؤسسات المناولة في مجال التجديد والابتكار

حتى تتمكن المؤسسات المناولة من إقناع المؤسسات الآمرة بجودة خدماتها واكتساب ثقتها، يجب عليها البحث عن مهارات جديدة وأداء نوعي في عملياتها الصناعية من خلال تطوير قدراتها على اقتراح حلول إبداعية تمكنها من تحديد التكاليف، الوقت والأداء الذي تستطيع من خلالها إغراء المؤسسات الآمرة، واكتساب القدرة على اليقظة الإستراتيجية. وتبين التجربة اليابانية (بن علي، 2016، صفحة 26) أن المؤسسات الكبرى والمؤسسات المناولة تعملان على التنسيق والمشاركة فيما يخص أنشطة هندسة وتصميم المنتجات وتشجيع أعمال البحث والتطوير، مما عزز تقوية الروابط التعاقدية بين المؤسسات بجعلها على المدى الطويل في أغلب العقود. في نفس الإطار، ينبغي مد جسور التعاون بين المؤسسات الاقتصادية والجامعات لتشجيع الابتكارات وتأمين نتائج البحوث العلمية والتطبيقية، وتحويلها إلى سلع وخدمات تلبي احتياجات المؤسسات الصناعية من المدخلات الإنتاجية مما يجعلها تستغني عن استيرادها من الخارج. ويعد قطب الإلكترونيك والميكاترونك بالمغرب مثالا ناجحا في ربط الأكاديميا بالصناعة (بوعقوب، 2018، صفحة 59)، إذ تمكن هذا القطب الذي يضم 5 جامعات ومعاهد للتكوين، وشبكة مقاولات ذات أنشطة متكاملة من إطلاق ما يزيد عن

40 مشروع تشاركي جمعت مقاولات ومراكز للبحث، وإصدار ما يناهز 15 منتج ابتكاري موجه إلى السوق الدولي.

5. خاتمة

يعد تطوير سوق المناولة في الجزائر أحد الخيارات الهامة لتنويع الاقتصاد الوطني، وخلق مناخ ملائم لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية والتحفيز على الاستثمارات المحلية. ورغم النية الواضحة من قبل الدولة في اعتماد هذه الإستراتيجية في الآونة الأخيرة، إلا أن تطبيقها على أرض الواقع لا يزال يواجه بعض الصعوبات، يأتي في مقدمتها مشكل انعدام الثقة بين المؤسسات الأمرة بالأعمال والمؤسسات المناولة، وهذا نظرا للعديد من الأسباب والعوامل التي سبق ذكرها، والتي ترتب عنها ضعف الانتشار والاستخدام المحكم للمناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية مما يثبت صحة الفرضية الأولى.

ولتطوير هذه الصناعة الناشئة يتطلب الأمر ملائمة السياسة الصناعية واستراتيجيات المقاولات مع توجهات سوق المناولة، والتنسيق بين التنافسية والمردودية في الإنتاج، ودعم الاستثمار في التكنولوجيا الإنتاجية، وفي مراكز التكوين المتخصص، دون إغفال أهمية تشجيع الشراكة الأجنبية وتنظيم المقاولات في شكل أقطاب تنافسية.

أخيرا يمكن القول أن آفاق تطوير المناولة الصناعية في الجزائر واعدة، بشرط أن يتم تتمين الامتيازات الممنوحة للمستثمرين في هذا القطاع، وأن يتم استغلال المزايا الأساسية التي يتوفر عليها البلد كالقرب الجغرافي من أوروبا، جودة الموارد البشرية وانخفاض كلفتها، تفعيل اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وهي العوامل التي من شأنها أن تساعد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يعول عليها في تجسيد مفهوم المناولة، على الالتحاق بالتيار العالمي للمناولة والمساهمة في زيادة الصادرات الوطنية على غرار ما حدث لدى الجارتين تونس والمغرب، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

6. قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. بلعدي حمزة. (03 11, 2019). **ألجيراك بصدد تجهيز 20 مخبرا لتقييم قطاع المناولة، وقت الجزائر.**
الحدث > www.wakteldjazair.com
2. بن الدين أحمد. (2012). **المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.**
3. بن علي سمية. (مارس، 2016). **التعاقد من الباطن: إستراتيجية علانقية داعمة للتنافسية المؤسسات (تحليل لبعض التجارب الرائدة)، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار، عنابة، مجلد 22، عدد 45. ص ص 214-233. شارلز هل، جونز جارديت. (2008). **الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل).** تعريب محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني. دار المريخ. الرياض، المملكة العربية السعودية.**
4. بوطي جلال. (2017). **رئيس بورصة المناولة: على المؤسسات الصناعية التوجه نحو شراكة مستديمة، جريدة الشعب، العدد 17295، 27 مارس، ص 6.**
5. بوعبوش سعاد. (2017). **المناولة الصناعية خيار استراتيجي ناجح في تنمية الصناعة بالجزائر، جريدة الشعب، العدد 17472، 24 أكتوبر، ص 4.**
6. بوغراة نادية. (2017). **دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة La Méga Pizza ولاية قسنطينة)، شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.**
7. بويعقوب نورالدين. (17- 19 ديسمبر 2018). **الشراكة بين الأكاديميا والصناعة في المملكة المغربية (تجربة قطب الإلكترونيك والميكاترونيك)، وثيقة الدورة السادسة للمنتدى العربي للبحث العلمي والتنمية المستدامة، المحور السادس: ربط الأكاديميا بالصناعة وتعزيز الابتكار وتثمين البحوث العلمية، الرباط، المملكة المغربية.**
8. بويعقوب نورالدين. (15 نوفمبر، 2006). **معاملات المناولة الصناعية المغربية بلغت 23 مليار، الجريدة الالكترونية الصحراء. [journal. <https://assahraa.ma>](https://assahraa.ma)**
9. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (2017). **المادة 32 من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 2، 11 يناير، ص 8.**
10. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (2017). **المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 17-344 المحدد لشروط وكيفيات ممارسة نشاط إنتاج المركبات وتركيبها، عدد 68، 28 نوفمبر، ص 21.**
11. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (2013). **المادة 52 من القانون رقم 13-08 المتضمن قانون المالية لسنة 2014، عدد 68، 31 ديسمبر، ص 17.**
12. جزايرس. (01 07, 2008). **الدولة تضخ سنويا 2.5 مليار سنتيم لبورصات المناولة...الجزائر تحتل المراتب الأخيرة في المناولة الصناعية، نشر في جريدة الحوار. Elhiwar > www.djazairess.com**
13. جزايرس. (06 01, 2012). **إطلاق دراسة حول المناولة في الجزائر نهاية يناير، نقلا عن وكالة الأنباء الجزائرية.**
www.djazairess.com < aps
14. جزايرس. (06 03, 2018). **المناولة في صناعة السيارات: سوق بملايير الدولارات تنتظر الإستثمارات، نشر في جريدة النصر. annasr > www.djazairess.com**
15. حاجي صابر، قرنازي عبد الباسط. (2017). **المناولة في مجال الصفقات العمومية في الجزائر، ماستر أكاديمي، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر.**
16. حداد بختة، فلول يزيد. (6-7 نوفمبر 2018). **المناولة الصناعية كأسلوب استراتيجي لتنويع الاقتصاد الجزائري، ملتقى دولي حول إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة 2، الجزائر.**
17. حشماوي محمد. (2019). **المناولة: سوق مزدهرة في ظل نسيج صناعي ناشئ، جريدة الشعب، العدد 17904، الأحد 24 مارس، ص 12.**

18. زايت مريم. (2018). **المناولة: تطوير التصنيع الميكانيكي**، حوار مع الخبير عبد العزيز كزار، مجلة *Algerie industrie*، مجلة تصدر عن وزارة الصناعة والمناجم، عدد 01، الثلاثي الثاني، ص ص 13-15.
19. زرقاني راجح. (أفريل 2014). **المناولة الصناعية كأداة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 11، العدد 22. ص ص 193-210.
20. زيدان غربي نسرين، الشيخ الداوي. (2019). **واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الجزائرية**، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، مجلد 8، عدد 1، ص ص 57-68.
21. ساحلي كنزة، بن حسين ناجي. (جوان 2017). **دور المناولة الصناعية في تنمية الصناعة الصيدلانية** - إشارة لحالة الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري، المجلد الثاني، عدد 04، ص ص 701-728.
22. سحنون سمير، فلوش عبد الله. (أفريل 2018). **إستراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** - دراسة حالة مؤسسة أمرة SEROR، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، المجلد 2، العدد 3، ص ص 29-52.
23. سومر زولا. (2018). **14 اتفاقية شراكة لإنشاء مصانع قطع غيار**، جريدة المساء، العدد 6437، 7 مارس. ص 5.
24. سومر زولا. (2017). **المناولة لا زالت ضعيفة وتحتاج إلى مرافقة السلطات**، جريدة المساء، عدد 6130، 8 مارس، ص 4.
25. سومر زولا. (2017). **الميكانيكيون بحاجة إلى التأقلم مع التكنولوجيات العصرية**، جريدة المساء، العدد 6107، 9 فيفري، ص 3.
26. شيخي بلال، فكير سامية. (6-7 ماي 2013). **دور بورصة المناولة والشراكة في تفعيل المناولة الصناعية**، ملتقى دولي حول دور العناقد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم تنافسيتها، جامعة قالمة، الجزائر.
27. الشيرازي كامل. (2015, 07 20). **المناولة الصناعية: الحصان الذي لم يجر العرب، الشروق أون لاين**.
... المناولة - الصناعية.ال. <http://www.echoroukonline.com>
29. عبد الصمد عادل. (5 أفريل 2017). **بوشوارب يعلق فشل سياسته على ضعف شبكة المناولة**، الجزائر اليوم. اقتصاد وأعمال. < www.aljazairalyoum.com
30. قناة zair news. (05 أفريل 2017). **حصة النقاش الاقتصادي " المناولة في القطاع الصناعي... هذه هي ميكانيزمات نجاحها محليا"**، الجزائر.
31. قوفي سعاد. (2016). **التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** - دراسة لبعض تجارب البلدان النامية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
32. مكي هشام. (4-5 مارس 2014). **العناقد الصناعية البديل الاستراتيجي لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في الجزائر**، ملتقى دولي حول رؤية مستقبلية للاقتصاد الجزائري على ضوء خمسين سنة من التنمية، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر.
33. وكالة الأنباء الجزائرية. (11 مارس 2019). **صناعة السيارات: نسبة الإدماج الوطني يتراوح حاليا ما بين 25 و 30 بالمائة**. www.aps.dz < algerie
34. وكالة الأنباء الجزائرية. (02 أكتوبر 2019). **مشروع قانون المالية 2020: إلغاء قاعدة 49/51 بالمئة رسالة إيجابية للمستثمرين الأجانب**. www.aps.dz. < economie
35. وكالة الأنباء الجزائرية. (29 02 2020). **صناعة السيارات: دفتر الشروط الجديد سيحدد نسبة إدماج أولية بـ 30%**. www.radioalgerie.dz < news < article
36. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار. (17 ديسمبر 2017). **شعبة الميكانيكا تحرز تقدما ملحوظا والمناولة تبقى دون المستوى**. www.andi.dz. < index.php < presse < 1453-industri...
37. يحي حسين. (سبتمبر 2013). **تجربة المناولة الصناعية في دول المغرب العربي: واقع وآفاق**، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 4، العدد 7. ص ص 49-65.

Références en français

1. Boukhari, M. (2009, décembre). **La sous-traitance, un vecteur de mise à niveau et de développement des exportations pour les entreprises algériennes**, *Revue recherches économiques*, Université de Blida 2, vol 4, N°3, pp 20-33.
2. Bourahla, A.(2015, décembre). **Emergence et évolution de la sous-traitance en Algérie : cas de l'industrie automobile**, *Revue des Sciences Economiques*, Université El Djilali Liabès de Sidi Bel Abbès Volume 11, N° 11., pp 127-135.
3. Chaste, M. (2009). **La sous-traitance pharmaceutique en France état des lieux et perspectives d'avenir**. *thèse de Doctorat en Pharmacie*. Université Henri Poincaré-Nancy 1. France.
4. Clerwall, C & Aurélie, J. (2013). **Donneurs d'ordres - Sous-traitants: Quels enjeux et quels rôles de la fonction RH pour une relation durable et performante?**, *Mémoire d'expertise*. Université Paris –Dauphine. France.
5. Ezzerari, A. (2008). **Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de coopération durables en milieu industriel - Étude de 9 cas de PME sous-traitantes**. *Thèse de doctorat*. Université Paul Verlaine. Metz-France.
6. Naziha, F & Fandi, S. k.(2015).**Intégration économique et Sous-traitance des PME/PMI dans un cadre de SPL: Quel état de constat pour l'Algérie?** *Revue finance et marchés*, Université Abdelhamid Ibn Badis de Mostaganem, Volume 2, Numéro 1. pp 65-82.
7. Aksous, K. (14 11 2018). **La sous-traitance a été victime de l'économie de rente et des importations à large échelle**, Consulté le 08 11 2019, [www.radioalgerie.dz> news> article](http://www.radioalgerie.dz/news/article).
8. Benali, A. (11 11 2018): **Sous-traitance, seulement 6 opérateurs gravitent autour du secteur de l'automobile en Algérie**, ALGERIE ECO, Consulté le 12 05 2019. www.algerie-eco.com > Entreprises-Management
9. GLOBAL INDUSTRIE. (2018, mars). **La sous-traitance industrielle : chiffres et analyses**. Consulté le 05 08 2019, sur www.europelectronics.net > EtudeGlobalIndustrie.